

управление жизненным циклом основных активов



Джефф Робертс,
Oracle Primavera,
директор по стратегии
в энергетической отрасли

Аннотация: В данной статье рассмотрен типовой жизненный цикл проекта от зарождения идеи до ввода объекта в эксплуатацию. Автор показывает, каким образом портфель программных продуктов Oracle Primavera позволяет автоматизировать процессы управления проектами на всех стадиях жизненного цикла проекта, а также рассматривает направления развития портфеля Oracle Primavera.

Введение

Рассмотрим, что происходит с проектом от зарождения идеи до вывода объекта из эксплуатации. В настоящей статье рассматривается проект в широком смысле, который включает в себя такие этапы, как отбор проектов, техническое проектирование, строительство, пуско-наладочные работы (ПНР), сдача в эксплуатацию, управление активом, вывод из эксплуатации.

Все начинается с рассмотрения идеи проекта, анализа таких показателей, как срок окупаемости, рентабельность и т.п. Далее проходят этапы проектирования, строительства и сдачи проекта в эксплуатацию. Затем, на протяжении нескольких лет, компания обслуживает и эксплуатирует объект и, после завершения определенного срока, выводит его из эксплуатации.

На начальном этапе речь идет об отборе проекта в рамках управления портфелями проектов, после чего компания переходит, непосредственно, к управлению проектами и программами.

В бизнес-организации можно выделить 4 фазы работы над проектом:

- Реализацию функций стратегического управления, когда специалисты отбирают все проекты, приносящие организации выгоды. На этой стадии выявляются все заинтересованные в реализации проекта лица: как участники проекта, так и внешние заинтересованные стороны.
- Непосредственно реализацию проекта сооружения промышленного объекта.
- Вывод оборудования из эксплуатации и дальнейшее его техническое обслуживание и ремонт.
- Вывод объекта из эксплуатации.
- Фактически, компания в ходе жизненного цикла проекта осуществляет четыре разных вида деятельности.

Взгляд со стороны разработчика ПО

С точки зрения производителя программного обеспечения крайне важно создавать продукт, помогающий компаниям реализовывать все стадии жизненного цикла проекта.

Компания Oracle постоянно работает над развитием портфеля решений для управления проектами Primavera для ускорения и упрощения их внедрения в различных отраслях промышленности. Специалисты компании Oracle понимают процессы, которые используют организации в своей деятельности, и разрабатывают шаблоны решений, позволяющие максимально оперативно реализовывать задачи в области управления проектами.

В течение следующих трех лет Oracle Primavera планирует перевести шаблонные решения в формат облачных сервисов, где будут преднастроены стандартные формы, шаблоны и процедуры для каждой из указанных выше фаз работы над проектом. Такие облачные решения будут готовы к использованию на 80 %, их пользователям останется доработать лишь 20 %, специфичных для конкретной организации.

Рассмотрим портфель программных решений Oracle Primavera для управления все-

Рисунок 1. Структура программных продуктов Primavera для реализации всех стадий жизненного цикла проекта

Primavera EPPM – интегрированная платформа



ми стадиями жизненного цикла проектов (см. рис. 1). Отвечая требованиям заказчиков к функционалу платформы управления проектами, компания Oracle создала решение Oracle Project Portfolio Management, которое позволяет осуществлять анализ и отбор проектов. Решение Primavera P6 решает задачи управления на стадии календарно-сетевого планирования и управления ресурсами. Для расширения функциональных возможностей организации, использования бизнес-процессов и анализа затрат подключается Primavera Unifier, а для обмена и эффективного использования этой информации подключаются аналитические возможности Primavera Analytics. Компания Oracle стремится превратить комплекс продуктов Primavera в платформу, которая будет поддерживать организацию в реализации всех четырех областей, связанных с реализацией проекта капитального строительства.

Работа на опережение

При этом важно понимать, что развитие зрелости организации в области управления проектами идет в трех направлениях: люди, процессы и инструменты. Специалисты организаций должны постоянно учиться, развиваться и практиковаться в сфере управления проектами, только так можно усовершенствовать процессы управления проектами. Очень важно обеспечить платформу, поддерживающую

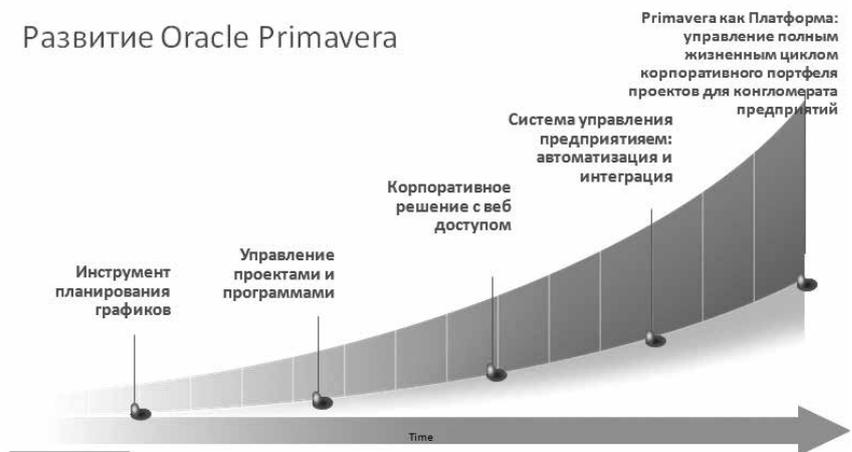
реализацию проектов компании по мере повышения уровня зрелости организации.

Все организации стремятся развивать свою деятельность в области управления проектами и постепенно переходят от составления календарно-сетевых графиков и анализа показателей к комплексному пониманию проектной деятельности как единого решения.

Специалисты компании Oracle Primavera всегда работают на опережение: если раньше под управлением проектами подразумевали графики и затраты, то сейчас говорят про управление портфелями проектов.

Рисунок 2. Дорожная карта развития продуктов Oracle Primavera

Развитие Oracle Primavera



Primavera постоянно обновляет и совершенствует программные решения, чтобы соответствовать возрастающим требованиям рынка и способствовать развитию организаций (см. рис. 2).

Используя решение Primavera для стратегического планирования, компания получает оптимизированный и сбалансированный портфель проектов, составленный на основе параметров, которые могут изменяться и пересматриваться, тем самым обеспечивая актуальность и достоверность данных для принятия решений.

На основе информации, которую предоставили организации, внедрение решений Primavera обеспечило повышение соответствия процессов управления проектом стратегии организации на 10 %. Решения Primavera помогают компаниям совершенствовать политику в области управления проектами, согласовывать проекты со стратегией организации, прогнозировать и избегать ситуаций невыполнения проектов, что, в свою очередь, позволяет более эффективно инвестировать средства.

Например, использование Primavera в нефтегазовой промышленности позволяет повысить эффективность исполнения проектов на 10 %, приближая срок добычи первой нефти и улучшая результаты проекта в целом.

Портфель решений Primavera объединяет

Рисунок 3. Объединение разных аспектов управления

Факторный метод стратегического планирования - решения



в себе три аспекта: управление финансами, управление бизнесом и, непосредственно, управление реализацией проектов (см. рис. 3). Это крайне важно для специалистов, работающих в этих областях.

Финансисты должны понимать, во что они инвестируют, и извлекать результаты из прямых и косвенных затрат проекта. Для тщательного и точного анализа проекта они используют высокоуровневое решение Oracle Hyperion Oracle Hyperion Strategic Finance and Crystall Ball (решение для планирования, бюджетирования и прогнозирования, обеспечивающее интеграцию процессов финансового и операционного планирования). С помощью данного решения можно создать годовой план финансирования, разбитый по статьям затрат.

Управление портфелем проектов с Oracle Project Portfolio Management помогает оптимизировать сам портфель проектов организации и оценить финансовое состояние всех его составляющих. Данное решение подразумевает деление по затратам и уровню безопасности. Для формирования взвешенного, сбалансированного портфеля проводится анализ всех имеющихся альтернатив, итогом становится получение компанией портфеля, полностью отвечающего ее целям. Информация о ходе реализации каждого конкретного проекта через систему Primavera P6 будет попадать в базу Oracle PPM, и менеджер портфеля будет работать в своем приложении для управления портфелем.

Решение по управлению портфелями проектов охватывает весь жизненный цикл проекта. Данное решение построено на формальных документах и формулах, оно

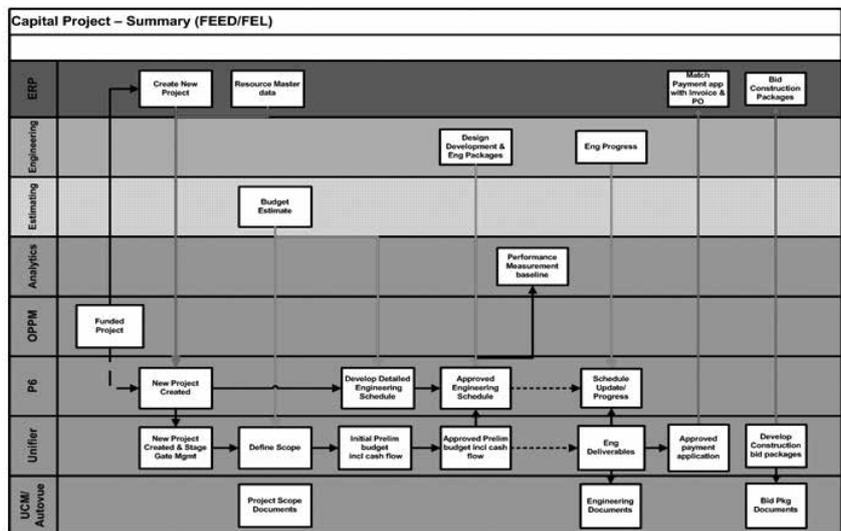
позволяет вводить информацию на начальных стадиях и дополнять ее данными по мере реализации проекта.

Еще одна возможность, которую позволяет реализовывать Oracle Project Portfolio Management, это корректный анализ определенных показателей портфеля проекта.

Пример использования данного решения: ввод прогноза цены на нефть, оптимизация портфеля проектов, которые можно реализовать, исходя из указанной прогнозной стоимости.

Рисунок 4. Решения Oracle Primavera в структуре программных инструментов, используемых на этапе планирования

Жизненный цикл проекта капитального строительства - планирование



Решения Oracle Primavera в проектах капитального строительства

Основная выгода использования решений Oracle Primavera для управления проектами капитального строительства в том, что компания получает платформу для реализации проектов, которая предоставляет возможности для совместной работы, обеспечивает наглядность и предсказуемость, а также дает уверенность, что все риски, затраты, контракты и ресурсы эффективно используются и управляются с помощью единой системы. На стадии реализации проекта организация рассматривает затраты в контексте графиков и выполняемых работ в рамках единой платформы, что позволяет улучшить контроль затрат.

Применение решений по управлению рисками позволяет понять, какие существуют риски проектов и портфелей проектов. Основное значение использования Primavera P6 в области управления рисками — повышение качества графиков проектов.

На рисунке 4 розовым цветом отмечены этапы проекта, которые реализуются в рамках платформ Primavera P6 и Unifier, другими цветами показаны типовые приложения, используемые в проектах капитального строительства. Это сметные инструменты, системы проектирования, управления ресурсами предприятия.

Специалисты Oracle Primavera много общаются с организациями, реализующими проекты капитального строительства, чтобы понимать сочетание каких инструментов позволит создавать шаблоны, макеты решений, которые компания Oracle в дальнейшем планирует преобразовать в облачные.

4 основных направления позволяют применять платформу Primavera на начальной стадии проекта:

- Разработка мастер-плана — сложные, объемные проекты в практичном и понятном формате.
- Определение объемов работ по проекту — утверждение и внесение изменений в документы, работа по проектам через бизнес-процессы, возможность рассмотрения проектной документации.
- Управление переходом из одной проектной фазы в следующую — определение заданных атрибутов и набора необходимых документов для контроля завершенности того или иного этапа проекта, сбор и хранение документов по проекту в едином репозитории.
- Управление ресурсами, рисками и неопределенностями — анализ и оценка рисков, разработка сценариев их предотвращения, создание единого реестра рисков, оптимизация ресурсов и графика работ.

На стадии реализации важно, чтобы руководители своевременно получали актуальную информацию о ходе проекта. Для этого в портфеле решений Oracle Primavera есть мобильное приложение, которое позволяет

отслеживать исполнение проекта на всех стадиях, анализировать отклонения и оперативно решать проблемы/задачи.

Основные процессы, поддерживаемые решением Primavera Enterprise Project Portfolio Management (EPPM):

- Взаимодействие и контроль документооборота: возможность гибкой конфигурации необходимого бизнес-процесса любой сложности, преднастроенные формы и шаблоны
- Контроль затрат и внесение изменений: единое представление всех затрат по работам в рамках проекта, начиная с момента формирования бюджета до завершения проекта, интеграция данных по стоимости работ с графиком проекта.
- Отчетность.
- Управление претензиями: единое хранилище документов в привязке к конкретному контракту, управление документами на всех этапах проекта.

Основная выгода использования решения Primavera для фазы завершения эксплуатации заключается в том, что оно повышает предсказуемость на этапе проведения отключений, обеспечивает надежность и предсказуемость на всех этапах, а также дает уверенность, что все риски, затраты, контракты и ресурсы эффективно используются и управляются в единой системе (см. рис. 5).

Заключение

Процесс долгосрочного планирования включает в себя все работы по каждому про-

мышленному объекту, в том числе программы по плановым/внеплановым отключениям. Это необходимо для полного понимания ситуации по объекту, включая финансовые риски и последствия, к которым могут привести отключения в части непредвиденных расходов средств, ресурсов и снижению производительности. Это достаточно простой способ определения приоритетных работ и мероприятий по таким атрибутам, как риск, снижение производительности и прочее.

Для определения, обсуждения и утверждения объема работ по проекту используются преднастроенные бизнес-процессы, совместное обсуждение и согласование необходимых документов. Анализ возможных рисков и разработка плана их предотвращения, создание централизованного реестра рисков проекта, организация работы с подрядчиками, контроль деятельности всех членов проектной команды, управление затратами и повышение уровня окупаемости инвестиций позволяют эффективно планировать и оптимизировать ресурсы.

Для оперативного мониторинга и контроля исполнения работ проекта со стройплощадок в режиме реального времени поступает фактическая информация и, с помощью аналитических инструментов, отслеживается статус исполнения проекта. Изменениями можно управлять, используя настроенные необходимым образом бизнес-процессы. Можно использовать простые формы для ввода данных и дальнейшей эскалации в рамках тех или иных бизнес-процессов. Также с помощью инструмента для анализа рисков можно оценить их влияние на те или иные показатели проекта (например, стоимость и сроки).

Портфель программных продуктов Primavera, с точки зрения жизненного цикла проекта, содержит четыре основных элемента: решение по управлению портфелем проекта (Oracle PPM), системы Primavera P6 и Unifier, а также Primavera Analytics — для подготовки отчетов для всех заинтересованных сторон проекта.

Специалисты Oracle Primavera будут продолжать разрабатывать отраслевые решения в области управления проектами и создавать готовые облачные решения, что позволит организациям эффективно использовать данные решения и повысить свою зрелость в области управления проектами.

Рисунок 5. Карта процессов на этапе вывода проекта из эксплуатации

